

ÁREA TEMÁTICA: Organização do terceiro setor

Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais

AUTORES

NILCEIA CRISTINA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP

nicosanto@unimep.br

CLEUSA SATICO YAMAMOTO SUBLABAN

Universidade Metodista de Piracicaba

cysublaban@gmail.com

MARIO SACOMANO NETO

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP

msakomano@unimep.br

ANTONIO CARLOS GIULIANI

Universidade Metodista de Piracicaba Unimep

giuliani.marketing@uol.com.br

VALÉRIA RUEDA ELIAS SPERS

Universidade Metodista de Piracicaba

vrueda@unimep.br

RESUMO:

As organizações sem fins lucrativos encontram dificuldades na captação de recursos financeiros destinados a projetos sociais, já que mais organizações desta natureza surgem a cada ano e as instituições financiadoras não tendem a surgir na mesma proporção. Desta forma, é imprescindível a existência de métricas que possam auxiliar os gestores de tais empresas na efetividade da captação dos recursos. O objetivo desse artigo é justamente contribuir na eficácia dos gestores neste processo de gestão. Mais especificamente, o artigo propõe uma adaptação do modelo de indicadores de desempenho, baseado no marco lógico desenvolvido pela *United States Agency for International Development (USAID)* e no *balanced scorecard (BSC)* de Kaplan e Norton, de modo a auxiliar as organizações sem fins lucrativos na captação de recursos. Neste artigo, são construídas quatro proposições sobre indicadores de desempenho. Também são fornecidos dois quadros com indicadores de desempenho para as associações voltadas às crianças e adolescentes no intuito de traduzir as proposições e resultados da discussão efetuada. Desta forma, o artigo busca contribuir com novas idéias, especificando melhor os conceitos teóricos desenvolvidos pela USAID e por Kaplan e Norton com fornecimento de constructos operacionalizáveis para a melhor gestão das empresas sociais e sem fins lucrativos.

ABSTRACT:

Non-profit organizations face some difficulties to obtain financial funds to their social projects, due to the appearance of more new organizations each year while the number of funds provider institutions remains the same. For that reason, it is important for them to have appropriate metrics which can help managers to obtain efficiency in fund

raising. The aim of this article is to contribute in this vertent. More specifically, the paper proposes to adapt the model of performance indicators, based on the logic mark developed by United States Agency for International Development (USAID) and on the balanced scorecard (BSC) from Kaplan & Norton, in order to help non-profit organizations in fund-raising. In this article, four propositions related to performance indicators are enhanced. Additionally, we provide two frames with performance indicators, drawn to children and adolescents-oriented organizations in order to exemplify the propositions and the results of the presented discussions. In this way, the article intends to provide new ideas, narrowing the theoretical concepts developed by USAID and Kaplan & Norton and supplying with operational constructs to better management of social and non-profit companies.

PALAVRAS-CHAVE: terceiro setor, captação de recursos, elaboração de projetos sociais

1. INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos têm urgência em priorizar em suas agendas a profissionalização de sua gestão. Um dos aspectos de uma boa gestão inclui a administração de seus recursos (financeiros, de pessoas e de materiais). Será que essas organizações gerenciam adequadamente tais recursos? Quais os desafios para uma boa gestão de recursos?

Ademais, nem sempre, somente a boa administração de recursos é suficiente para organizações com fins sociais, já que há casos em que as receitas são inferiores às despesas operacionais. Nestes casos, para fechar o saldo de caixa com zero, e não negativo, são necessários recursos adicionais externos. Como conseguir captar esses recursos externos?

No intuito de aumentar a captação de recursos financeiros, são elaborados e encaminhados projetos sociais para determinadas instituições nacionais ou internacionais provedoras de recursos financeiros. Infelizmente, muitos projetos sociais são rejeitados pelas instituições financiadoras pela falta de especificação dos objetivos, impactos, atividades, resultados e beneficiários do projeto.

As falhas na elaboração de projetos podem ser diminuídas com a utilização, por exemplo, de ferramentas como a matriz de marco lógico, desenvolvido pela *United States Agency for International Development* (USAID), que aponta ao desenvolvedor da proposta a necessidade de se selecionar indicadores de desempenho que contribuam para a sua gestão e para o alcance dos objetivos da organização. Um aspecto faltante dessa ferramenta, e consideravelmente relevante para um projeto bem sucedido, refere-se aos indicadores de participação de doadores ou beneficiários, dois tipos distintos de ‘clientes’, cuja falta acarreta a não existência de métricas relativas à satisfação, captação ou fidelização dos doadores e beneficiários dos serviços prestados pelas organizações sem fins lucrativos.

Tendo em vista esta situação, o problema de estudo do presente artigo é a seguinte: **“Como melhorar o processo de captação de recursos pelas empresas sem fins lucrativos?”**. Para responder a esta questão, foram utilizadas de fontes bibliográficas sobre indicadores de desempenho e de gestão de organizações sem fins lucrativos.

Visando contribuir com a sustentabilidade e implantação da gestão de projetos sociais em organizações sem fins lucrativos, este artigo tem o seguinte objetivo específico: **“Propor um instrumento de gestão de clientes e doadores, com inclusão de indicadores de desempenho, a ser aplicado na elaboração e gestão de projetos sociais para organizações não governamentais”**. Este estudo é relevante à área de gestão social no que tange à captação de recursos financeiros, porque fornece instrumentos de orientação às empresas na concepção, elaboração, execução e avaliação dos projetos, que por sua vez pode contribuir também para a profissionalização do setor, para a eficiência na utilização e na obtenção de recursos.

O artigo está estruturado em cinco seções. Nesta primeira seção, é apresentado o contexto em que se insere este estudo e sua relevância, o problema de estudo e o objetivo central do artigo. Na segunda seção, são apresentados os fundamentos teóricos; e, na terceira, são feitas a discussão e a formulação de quatro proposições no que tange aos indicadores de desempenho de projetos sociais em ONGs. Na quarta seção, é fornecido um exemplo de aplicação das proposições em uma organização não governamental e, por fim, na quinta, são apresentados os comentários finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentada a fundamentação teórica que fornece as premissas para a utilização da matriz de marco lógico da USAID e o *balanced scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton no contexto das organizações sem fins lucrativos, no que tange à elaboração de projetos sociais para captação de recursos financeiros.

2.1. A importância da gestão e captação de recursos

Nesta subseção, são descritas a importância da captação de recursos para as organizações sem fins lucrativos e o relacionamento entre estas organizações com seus financiadores (doadores e instituições fornecedoras de recursos financeiros).

Uma das preocupações das organizações sem fins lucrativos consiste na captação de recursos, já em muitas delas não são geradas receitas suficientes para a manutenção de seu funcionamento; desta forma, busca-se recursos externos como forma alternativa para manter a entrada de recursos de forma suficiente e constante. A captação de recursos não se restringe somente à obtenção de dinheiro, mas também de voluntários, bens físicos, equipamentos ou bens não-duráveis (por exemplo, alimentos, roupas).

Para a constante entrada de recursos, é importante o equilíbrio entre atender às expectativas e exigência dos doadores em relação à aplicação dos recursos (financeiros ou não) e atender aos beneficiários com serviços de qualidade e que realmente supram suas necessidades e agradem aos doadores. O sucesso na captação de recursos depende do relacionamento que se estabelece com os doadores, que são pessoas ou instituições que geralmente compartilham da missão, valores e objetivos da organização (SZAZI, 2005; PEREIRA, 2006; TACHIWAZA, 2007).

Os doadores buscam escolher as organizações que possuem as seguintes características: têm missão compatível com a causa na qual acreditam; são transparentes e idôneas em seus relatórios e informações; desenvolvem internamente trabalhos voltados aos funcionários; divulgam a quantidade, carência e faixa etária dos beneficiados pelos projetos; e atingem os resultados pretendidos (SZAZI, 2005; PEREIRA, 2006; TACHIWAZA, 2007). Para atender a exigência dos doadores e governo, a prestação de contas das organizações deve ser transparente e pode ser feita por meio de documentos e informações, relatórios das atividades, demonstrações contábeis, informações bancárias, dentre outros. Além disso, as entidades do terceiro setor devem atender aos direitos dos doadores, regidos pelo Código Civil (SZAZI, 2005).

As atividades de *fundraising* têm movimentado grande volume de recursos no Brasil. Segundo a pesquisa da Oxfam (Grã-Bretanha) e do Instituto de Estudos da Religião em 1995 registrou-se um fluxo de 74 milhões de dólares somente no Brasil. Esse fato contribuiu para o surgimento de organizações criadas com o único propósito de absorver parte do fluxo de dinheiro (MONTAÑO, 2002). Segundo Falconer (1999) e Tachiwaza (2007), as principais fontes de recursos financeiros são as agências de cooperação, as instituições estrangeiras, a venda de produtos/serviços, os órgãos do governo, as empresas, e as fundações e doadores individuais.

A arrecadação de recursos de forma permanente exige que a organização tenha campanhas promocionais destinadas à arrecadação de fundos ou contribuições permanentes que, por sua vez, exigem uma forte competência em planejamento, gestão e *marketing* pela instituição (VALARELLI, 1999a). Segundo Peter Drucker (EXAME, 2000:24), a fonte de recursos tem mudado de forma substancial. Não é desejável somente se ter doadores; a empresa deve transformá-los em contribuintes/parceiros, por meio da identificação de tais doadores, da eficiente utilização dos recursos, e da apresentação dos resultados advindos dos recursos doados aos doadores. Este processo requer a profissionalização das organizações que demandam doações.

A concorrência acirrada pelos recursos disponíveis, a necessidade de medir e avaliar internamente o desempenho dos gestores, bem como determinar a viabilidade de projetos, a captação de recursos (*fundraising*), todos estes fatores obrigam as organizações a aprimorar e inovar as formas de captação (ADULIS, 2001, 2002a, 2002c).

Na gestão de captação de recursos financeiros, as organizações devem utilizar os meios de comunicação (contatos, telefones, *e-mails*) com o propósito de aumentar a

consciência dos potenciais doadores sobre a organização, devem apresentar de forma clara os objetivos, a missão da organização e as razões pelas quais o possível apoiador poderia oferecer seus recursos (ADULIS, 2002a; TACHIWAZA, 2007).

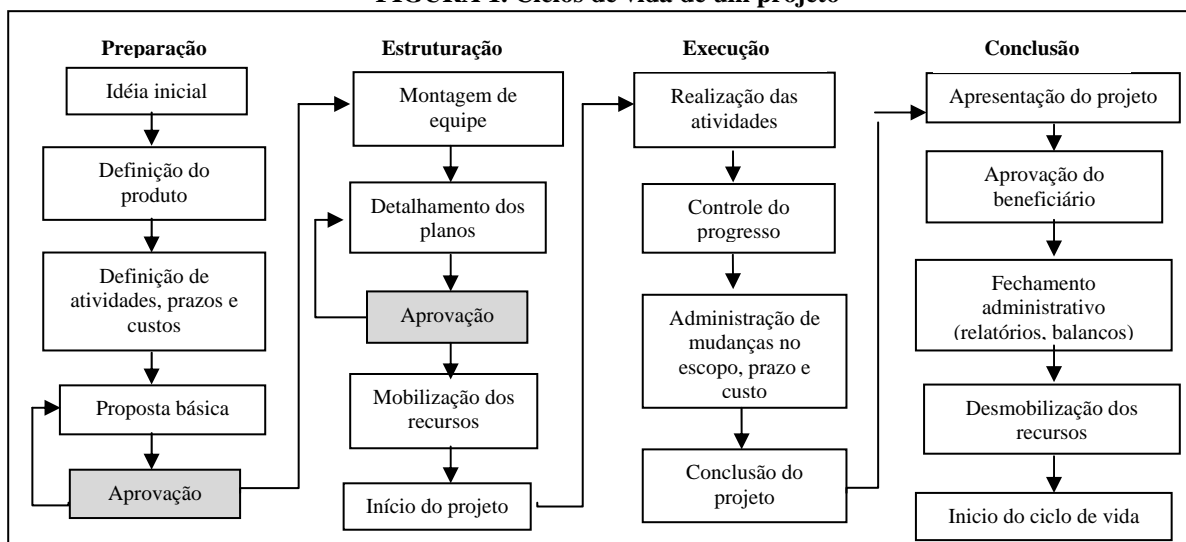
Desta forma, as organizações devem profissionalizar a gestão de suas atividades, e devem aprimorar o seu relacionamento com os doadores e parceiros.

2.2. Os critérios na elaboração de projetos como fonte de recursos financeiros

Nesta subseção, são tratados as etapas da elaboração do projeto e os pontos relevantes na avaliação de resultados.

Segundo Maximiano (2002), a preparação de um projeto deve seguir os seguintes passos: identificar o problema; justificar o projeto; identificar a população-alvo; definir a metodologia aplicada; selecionar os recursos necessários; verificar a legislação que afeta o projeto; descrever o ciclo de vida do projeto; criar um cronograma e por último elaborar um orçamento. A identificação dos dados necessários em cada fase do projeto é facilitada usando-se um roteiro prático de auxílio na administração do projeto observada na FIGURA 1. Ele consiste em: preparar o projeto, mobilizar os recursos, realizar as atividades e encerrar o projeto (FIGURA 1).

FIGURA 1. Ciclos de vida de um projeto



Fonte: Baseado em Maximiano (2002:54)

O projeto é desenvolvido em quatro etapas: conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica. As características dessas etapas e seus pontos relevantes podem ser encontrados no QUADRO 1. Essas etapas interagem durante todo o processo de elaboração do projeto e nada impede que os objetivos sejam revistos e adequados a uma nova situação ou mudança de projeto (REIS, 1999).

QUADRO 1. As etapas de um projeto e suas características

	O que consiste?	Pontos relevantes
Conhecimento da realidade	Ter domínio da realidade enfrentada	- Análise da situação - Diagnósticos e prognósticos dos indicadores - Variáveis de influencia
Decisão	Estabelece objetivos, metas, prazos e expectativas	- Alternativas para enfrentar a situação - Estratégias para sua realização - Recursos necessários e disponíveis para sua realização
Ação	Controle das atividades desenvolvidas	- Acompanhar como o projeto está sendo realizado e de qual forma. - Avaliar se os objetivos estão sendo atingidos ou modificados. - Verificar se o cronograma e os recursos estão dentro do previsto.

Crítica	Avaliação do projeto	- Avaliar o projeto e se ele atende as perspectivas e objetivo inicial. - Aprendizado com o processo do projeto e evitá-los no futuro.
----------------	----------------------	---

Fonte: Adaptado de Reis (1999).

A avaliação de projetos é um instrumento efetivo de gestão, já que serve para julgar o valor de um projeto, analisar o contexto no qual está sendo realizado, melhorar os projetos existentes, aprimorar conhecimentos de gestão e planejamento de projetos, justificar a existência e manutenção do projeto, verificar se os objetivos e metas estão sendo atingidos, avaliar a repercussão do projeto a longo prazo e sua contribuição para os objetivos organizacionais (REIS, 1999).

No Brasil, a avaliação de projetos é muito incipiente e a necessidade de uma avaliação originou-se das agências doadoras e financiadoras de cooperação internacional, que estavam preocupadas em saber os efeitos e resultados dos projetos apoiados (VALARELLI, 1999b). Os processos de avaliação de projetos envolvem as atividades de planejamento, levantamento dos dados, sistematização, análise das informações, elaboração de relatórios com resultados e disseminação e uso das conclusões junto a pessoas físicas ou jurídicas. Os tipos de avaliação existentes são avaliação ex-ante, monitoramento, de resultados, de impactos e participativa (ADULIS, 2002b).

As empresas dependem da avaliação de resultados para direcionar suas estratégias e tomar decisões. Quando ocorre o lançamento de um produto no mercado, é preciso de indicadores para conferir se a estratégia deu certo ou não. No terceiro setor, a situação deveria ser semelhante, pois um projeto sem avaliação pode gerar resultados sociais insignificantes por anos, e o capital investido pode ser desperdiçado.

Segundo a avaliação das próprias fundações e institutos que financiam um projeto social, a principal dificuldade encontrada é a incompletude dos projetos em relação às exigências para aceitação de um projeto. Na Fundação Kellog, a assistente de programação Lis Hirano explica que apenas 1% a 5% das propostas chegam prontas para aprovação, o restante precisa passar por um longo processo de aperfeiçoamento, incluindo revisão de proposta, melhores esclarecimentos e detalhes de informações, em outros casos, os projetos são inadequados em relação à filosofia dos financiadores. Conforme Eduardo Marino, gerente do setor de promoção social da Fundação Vitae, as organizações encaminham seus projetos priorizando apenas o atendimento e não melhorias do ambiente familiar ou público; em outros casos, o objetivo do projeto é só manter um serviço já existente. Para ambas as instituições são importantes que os projetos possam ser transformados em políticas públicas ou em um instrumento de desenvolvimento social, como aconteceu com o projeto Acelera Goiás, do Instituto Ayrton Senna (AIS) criado para combater o fracasso na aprendizagem em 24 municípios e ao despertar o interesse do governo do estado foi estendido para mais de 240 municípios. (RELATÓRIO..., 2002).

Para avaliar com qualidade o resultado de uma ação social, é preciso pensar no assunto desde o início, no QUADRO 2, alguns passos necessários da avaliação.

QUADRO 2. Os setes passos da avaliação

Passos	Avaliação
1ª	Foco Desde o início, a avaliação deve ser vista como parte integrante do projeto. Com base nas metas que se deseja atingir, deve-se pensar que tipo de avaliação será feita, quem será responsável pela execução e quais suas atribuições.
2ª	Formação da equipe As pessoas que fazem parte da equipe avaliadora devem ser escolhidas no início, principalmente se a empresa optar por treinar seu pessoal.
3ª	Análise dos grupos de interesse Há vários grupos de interesse numa ação social. Um deles é o público beneficiário, que deve interagir com a empresa e deixar claro suas necessidades. Os

	donos do dinheiro constituem outro grupo. Projetos que visam ao impacto em políticas públicas devem saber qual órgão do governo pode se interessar pela ação.
4ª	Levantamento de informações A coleta tem de ser quantitativa e qualitativa. A quantitativa serve para conferir se o número de participantes está dentro do esperado, qual o perfil do público-alvo e se as atividades planejadas estão sendo realizadas. A qualitativa serve para medir o impacto das informações quantitativas e buscar o impacto da ação social.
5ª	Análise dos dados Depois da coleta de informações, os dados levantados devem ser sistematizados e analisados. Nesses casos, recomenda-se a ajuda de um especialista.
6ª	Elaboração de relatório e divulgação A equipe de avaliação deve apresentar suas conclusões e recomendações. O conteúdo da apresentação deve ser direcionado para cada grupo envolvido. Para os investidores, por exemplo, é importante ressaltar a destinação dos recursos e eventuais economias ou despesas extras.
7ª	Disseminação do conhecimento A equipe deve discutir qual a melhor forma de utilizar os resultados para melhorar o projeto ou contribuir para sua permanência.

Fontes: Eduardo Marino/Fundação Vitae. (CARELLI, 2003)

Um projeto durante seu ciclo de vida pode ter vários indicadores de desempenho que variam de acordo com sua fase de planejamento, o interesse e grau de conhecimento da situação pelos gestores. Em resumo, eles devem ser definidos de forma a traduzir os objetivos e resultados do projeto, dos gestores e financiadores.

Pode-se observar que a elaboração de projetos sociais para captar recursos não é uma tarefa simples. Ela envolve o planejamento de toda a ação social proposta, definição clara da missão, objetivos e resultados esperados, bem como uma avaliação constante. O uso de indicadores de desempenho contribui com informações que permitam nortear a tomada de decisões e o rumo do projeto.

2.3. Indicadores de desempenho em organizações do terceiro setor

Nesta subseção, são apresentados as características e tipos de indicadores de desempenho aplicados em projetos sociais.

A utilização de um sistema adequado e a definição de indicadores de gestão do terceiro setor deve estar voltada para o monitoramento das organizações e focada em atingir a missão organizacional. Em projetos sociais, os indicadores são parâmetros que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foi alcançado, procurando desta forma expressar a realidade sob uma forma mensurável que permite avaliar ou observar os resultados (TACHIWAZA, 2007).

Os indicadores podem medir ou revelar aspectos relacionados a diversos planos como: vida social (individual, coletiva ou familiar), relações (social, política, econômica ou cultural), aspectos (tangíveis ou intangíveis), relevância, qualidade e intensidade e sentido das mudanças (VALARELLI, 1999b). Por exemplo: Imagine uma organização que criou um projeto junto a uma comunidade carente para reduzir o índice de mortalidade por desnutrição. Neste caso, os indicadores de desempenho servem para demonstrar se os resultados desejados estão sendo alcançados. Alguns indicadores para esta situação são as seguintes: variação na mortalidade infantil por desnutrição após a implantação do projeto e quantidade de crianças com desnutrição e o nível de desnutrição 1,2 ou 3.

A análise das informações obtidas através dos indicadores permite que os próprios indicadores sejam reavaliados e modificados sempre que necessário. Existem dois tipos de indicadores: de gestão e de qualidade e desempenho. O primeiro avalia a organização como fornecedora de produtos e serviços e sua interação com o ambiente externo. O segundo indicador avalia a qualidade e desempenho relacionado a cada processo da organização (TACHIWAZA, 2007).

Os indicadores podem ser tangíveis, que “são observáveis e aferíveis quantitativamente ou qualitativamente, como renda ou conhecimento” e podem ser

intangíveis, que podem “captar parcial ou indiretamente algumas manifestações, como estilos de comportamento ou auto-estima” (p. 223). Eles variam de acordo com o ângulo que se quer avaliar: eficiência (boa utilização dos recursos), eficácia (alcance dos resultados previstos), efetividade (benefícios ou mudanças gerado) ou impacto (influencia em outras áreas) (TACHIWAZA, 2007).

O sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados deve ter as seguintes características: serem coerentes com a visão e concepção que organização tem sobre os objetivos e dimensões de um projeto; serem desenvolvido a partir de um conhecimento da realidade onde será implantado o projeto; devem medir os efeitos das ações, serviços e produtos gerados pelo projeto; ter indicadores bem definidos, precisos e que representem os pontos principais do projeto; estar orientado para o aprendizado; prever e especificar os meios de verificação e os responsáveis pela coleta de dados, análise e tomada de decisões; ter indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade; ser viável do ponto de vista operacional e financeiro; e utilizar fontes confiáveis de informações (VALARELLI, 1999b).

Os indicadores para projetos sociais devem estar voltados para os resultados a serem avaliados, de forma a estruturar o projeto de acordo o planejamento baseado nos interesses dos doadores, que pode ser montado usando o marco lógico.

2.4. O marco lógico

Nesta subseção, é detalhada a contribuição da ferramenta ‘marco lógico’ no planejamento de projetos e definição de indicadores para avaliação.

O marco lógico, conhecido também por matriz 4x4 ou matriz de metas, é uma ferramenta utilizada no processo de concepção, desenho, execução e avaliação de projetos e programas sociais. Seu principal objetivo é oferecer uma estrutura lógica comum e possibilitar uma síntese das informações sobre os projetos. O método do marco lógico foi desenvolvido na década de 70 pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) para responder a três problemas comuns em projetos sociais: carência de precisão e múltiplos objetivos não alinhados com as atividades do projeto; definir as responsabilidades dos gestores em caso de insucesso do projeto e por último, pouca clareza sobre os resultados desejados do projeto, dificultando a avaliação e comparação (BID, 1997; ADULIS, 2002c). Apresenta-se como uma matriz de quatro por quatro onde as colunas contêm informações a respeito da finalidade, propósito, componente e atividades do projeto e as linhas, informações acerca de como os objetivos, indicadores, meio de verificação e pressupostos estão relacionadas a aquela informação. O QUADRO 3 apresenta um modelo de matriz de marco lógico.

QUADRO 3. Modelo de matriz de marco lógico.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO				
	Objetivos	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos
Finalidade	As finalidades do projeto mostram a contribuição para a solução de um problema social.	Medem o impacto final do projeto. Devem especificar quantidade, qualidade e prazos.	São as fontes de informação que podem ser utilizadas para verificar se os objetivos foram alcançados.	Indicam condições, acontecimentos e decisões importantes para a sustentabilidade dos benefícios gerados pelo projeto.
Propósito	Os propósitos diretos a serem alcançados com a aplicação dos componentes produzidos durante o projeto.	Medem os resultados alcançados ao final do projeto. Devem incluir metas que reflitam a situação ao final do projeto.	São as fontes de informação que podem verificar se os objetivos estão sendo alcançados.	Indicam condições, acontecimentos, ou decisões que devem ocorrer para que o projeto contribua significativamente para os impactos desejados.
Componentes	São os serviços e/ou produtos criados no âmbito do projeto.	São descrições breves e claras sobre quantidade, qualidade	Onde encontrar informações sobre os componentes	Suposições, condições ou acontecimentos que devem ocorrer para que

		dos componentes do projeto e seus prazos de execução.	produzidos.	os componentes do projeto levem aos resultados desejados.
Atividades	São as tarefas que devem ser executadas para completar cada um dos componentes do projeto.	O orçamento de cada componente do projeto e de suas atividades.	Indica as fontes de informação para acompanhar a execução das atividades (cronograma) e orçamento do projeto.	São acontecimentos, condições ou decisões fora do controle do gerente do projeto que precisam ocorrer para que os componentes sejam completados adequadamente.

Fonte: Adaptado pelos autores de BID/EVO (1997).

Segundo o BID (1997), a matriz deve ser preenchida de baixo para cima e da esquerda para a direita, iniciando-se pela descrição das atividades até que se chegue à coluna de pressupostos, e assim por diante, até completar o último nível, que trata da finalidade que se espera alcançar com o projeto. A definição de pressupostos ou hipóteses do projeto compreende os seguintes riscos: ambientais, financeiros, institucionais, sociais, políticos ou outros fatores causadores de fracasso. Um ponto a ser considerado é que na época em que foi criada a matriz de marco lógico, não era cogitado a participação da população ou comunidade; por isso, as organizações passaram a utilizar em conjunto com metodologias participativas (PLANEJAMENTO..., 2006).

Desta forma, a utilização da matriz contribui para planejar as etapas do projeto social, bem como os objetivos, atividades e indicadores necessários para cada fase. Um ponto negativo é o fato de não serem abordados indicadores de desempenho para medição de doadores ou beneficiários. Para cobrir essa lacuna, é importante criar indicadores voltados para as perspectivas de clientes (doadores e beneficiários) que são mensurados pelo *balanced scorecard* (BSC).

2.5. O *balanced scorecard* (BSC)

Surgiu em 1992, o BSC consiste num sistema de mensuração de desempenho, que buscou substituir os métodos de desempenho existentes baseados em indicadores contábeis e financeiros que estavam ultrapassados, refletindo a necessidade do equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo por meio da utilização de medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências (*leading*) e medidas de desempenho (*lagging*), alinhando as perspectivas interna e externa (KAPLAN E NORTON, 1997, 2000; REZENDE, 2003; HERRERO FILHO, 2005).

O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (QUADRO 4), orientando e definindo para os gerentes, empregados, investidores e clientes qual o foco e esforços da organização.

QUADRO 4. Mapa estratégico

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores de desempenho	Indicadores de tendência
Cliente			
Beneficiários			
Processos internos			
Aprendizado e crescimento			
Financeiro			

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997:164).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, 2001, 2008), no BSC a perspectiva dos clientes ajuda a organização a identificar os doadores e beneficiários no mercado de atuação, alinhando as metas da organização com resultados relacionados aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e resultados (QUADRO 5).

QUADRO 5. A perspectiva do cliente – medidas essenciais

Resultados	Indicação
Participação de mercado	Reflete a proporção de projetos num determinado mercado (em termos de doadores, valores gastos ou atendimentos).
Captação de doadores	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que um projeto atrai ou conquista novos doadores.
Retenção de doadores	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que um projeto retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus doadores.
Satisfação dos doadores ou beneficiários	Mede o nível de satisfação dos doadores ou beneficiários de acordo com critérios específicos de desempenho dentro de um projeto.
Resultados dos projetos	Mede o resultado de um projeto, depois de deduzidas as despesas necessárias para sustentar e levantado o impacto social desenvolvido.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997:73).

Nas organizações sem fins lucrativos, os doadores fornecem os recursos financeiros que irão promover os projetos sociais para os beneficiários que recebem os serviços ou assistência prestada, portanto, são obrigadas a criar objetivos para ambos e os indicadores de desempenho devem fornecer os dados necessários que permitam a avaliação dos objetivos.

Desta forma, os indicadores na perspectiva de doadores e beneficiários, auxiliam na avaliação de projetos de organizações sem fins lucrativos, complementando os indicadores desenvolvidos pela matriz de marco lógico.

3. DISCUSSÃO & FORMULAÇÃO DE PROPOSIÇÕES

Nesta seção é efetuada a discussão, com base na revisão teórica realizada na seção anterior, utilizando-se da matriz do marco lógico em conjunto com o *balanced scorecard* como ferramentas auxiliares na elaboração de projetos de captação de recursos utilizados pelas organizações sem fins lucrativos.

Conforme já foi explorado na revisão teórica, as organizações do terceiro setor têm dificuldades em relação à captação de recursos financeiros, por fatores tais como: aumento do número de concorrentes; a redução dos recursos disponibilizados; surgimento de exigências pelas financiadoras para aprovação de projetos; dificuldade em elaborar os projetos e; falta de indicadores que guiem a gestão de projetos.

A utilização de projetos sociais para alavancagem de recursos financeiros não tem se mostrado muito eficiente por não serem elaborados de acordo com as exigências das instituições financiadoras. A RITS (2008) mantém em seu banco de dados as principais financiadoras para captação de recursos para o terceiro setor, juntamente com uma relação das principais exigências que os projetos apresentados para aprovação devem ter, conforme podemos observar no QUADRO 6 abaixo:

QUADRO 6. Exigências das entidades financiadas em relação a projetos

	Internacionais		Embaixadas		Fundações e Empresas	
	Unicef	Unesco	Alemanha	Austrália	WWF	Itaú
Tipo de projeto			X	X		X
Objetivos	X	X	X	X	X	X
Estratégias			X	X		
Áreas temáticas	X	X	X	X	X	X
População-alvo	X					
Organizações que podem se candidatar	X		X	X	X	
Critérios básicos para seleção	X	X	X	X	X	X
Prazo			X	X	X	X

Forma de avaliação	X
Prestação de Contas	X

Fonte: baseado em dados RITS (2008).

No QUADRO 6, com base em informações da RITS, observamos que por parte das agências financiadoras as exigências comuns para o envio de projetos são a delimitação da área de atuação, objetivos, população-alvo, critérios de avaliação e prazos. Em contrapartida, os relatos da Fundação Kellog e Vitae apontam que não é falta de recursos que impede a aprovação de um projeto, e sim fatores como: projetos não relacionados com os interesses das financiadoras; falta de objetivos visando à mudança no quadro social (a maioria prevê manutenção de projetos existentes); falta de detalhamento do desenvolvimento, implantação e avaliação dos projetos; falta de alinhamento entre os objetivos, atividades e metas do projeto e; até mesmo o retrabalho nas mudanças do projeto para que seja aprovado. Outra dificuldade encontrada é em relação à escolha de indicadores de resultados que guiem a elaboração e gestão dos projetos. Dentre todas as dificuldades contextualizadas, serão analisados quais indicadores são necessários na elaboração de projetos.

Analisar o contexto no qual estão inseridas as organizações sem fins lucrativas, sua dificuldade de gestão e captação de recursos financeiros, em atender as exigências das agências financiadoras, e elaborar projetos com qualidade considerável, permite fazer alguns ponderações:

- Com relação à captação de recursos financeiros para que eles sejam constantes e eficientes, é necessário a organização ter um planejamento, uma gestão e marketing bem definidos. É preciso estabelecer e gerenciar o relacionamento com os doadores (empresas, entidades ou pessoas) que tenham interesse na organização e sua causa, ter um projeto estruturado, descritivo e que apresente os resultados obtidos junto aos beneficiários são formas de convencer a acreditarem na organização e doarem.
- A captação de recursos financeiros pode usar diversos meios para obter recursos, sendo o mais comum é a elaboração de projetos sociais para aprovação junto às financiadoras. Porém é muito difícil a aprovação, visto que os projetos têm falta de informações, como: problema, resultado desejado, objetivo, lista de tarefas, cronograma, etc. Outro ponto primordial é o fato das organizações não verificarem quais os temas de projetos é de interesse da agência financiadora e apresentam tema de área distinta.

Para essas organizações o planejamento é importante para evitar que devido a necessidades imediatas (reformas, renovação de contrato ou compra equipamentos) exista falta de recursos e a organização tenha que aceitar projetos que não têm afinidade com sua missão e seus objetivos. Outro fator importante é estreitar o relacionamento com a comunidade e seus potenciais doadores, divulgando seu trabalho e outras informações.

É fundamental que os projetos financiados agreguem valor a organização, ajudando a construir sua história e contribuindo para a criação de competências organizacionais que auxiliam na obtenção de novos recursos (CRUZ, 2008; MORAES, 1999). Desenvolver estratégias de captação de recursos facilita as organizações a adaptarem-se as mudanças e exigências das fontes de financiamento, visando garantir a sustentabilidade de seus propósitos e iniciativas, com a ampliação e diversificação das fontes de recursos, reduzindo a vulnerabilidade e subordinação quando se depende de poucas fontes de recursos (VALARELLI, 1999a).

Desta análise, pode-se evidenciar que as organizações muitas vezes têm dificuldade em planejar e gerenciar o relacionamento com seus doadores e beneficiários, o acompanhamento dos projetos já existentes, a elaboração de novos projetos voltados à captação de recursos financeiros. Um dos fatores é não deixar claros a missão e objetivos da organização, a falta de métricas para avaliar todas as etapas dos processos internos ou externos e de seus projetos. Assim, as primeiras proposições são as seguintes:

(Proposição 1) Na elaboração de projetos devem ser definidas a finalidade, os propósitos, estrutura e atividades, e quais indicadores devem ser usados em cada item para o atingimento dos objetivos do projeto. Além disso, (Proposição 2), a construção de indicadores de desempenho deve incluir métricas relativas à medição da satisfação de cada um dos clientes existentes, seja do doador ou do beneficiário, em relação ao projeto.

- A avaliação de projetos como instrumento de gestão é muito incipiente, dificultando julgar e avaliar diversos pontos do projeto em como: valor do projeto, contexto em que esta inserida, adaptações necessárias, aprimorar conhecimentos, entre outros. A escolha de indicadores de desempenho adequados é uma ferramenta que serve para avaliar projetos novos ou em andamento, como por exemplo, verificar aspectos tangíveis e intangíveis ou o alinhamento dos objetivos do projeto com o da organização.

Os indicadores do projeto podem ser de acordo com o ângulo que se quer avaliar: eficiência (boa utilização dos recursos), eficácia (alcance dos resultados previstos), efetividade (benefícios ou mudanças gerado) ou impacto (influencia em outras áreas) (VALARELLI, 1999b). Um projeto durante seu ciclo de vida pode ter vários indicadores, de acordo com sua fase, interesse dos gestores, grau de conhecimento da situação, nível de detalhes, em resumo, eles devem ser definidos de forma a traduzir os objetivos e resultados do projeto, dos gestores e financiadores.

Segundo Valarelli (1999b), um bom sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados deve ter as seguintes características: ser coerente com a visão e concepção que organização tem sobre os objetivos e dimensões de um projeto; ser desenvolvido a partir de um conhecimento da realidade onde será implantado o projeto; os indicadores devem medir os efeitos das ações, serviços e produtos gerados pelo projeto; ter indicadores bem definidos, precisos e que representem os pontos principais do projeto; estar orientado para o aprendizado; prever e especificar os meios de verificação e os responsáveis pela coleta de dados, análise e tomada de decisões; ter indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade; ser viável do ponto de vista operacional e financeiro; e utilizar fontes confiáveis de informações. Considerando esse contexto, juntamente com a necessidade de dados sobre os projetos e atividades em andamento, **(Proposição 3) Na construção de indicadores de desempenho das organizações sem fins de lucrativos, devem ser incluídas métricas que melhorem a apuração e divulgação dos resultados dos projetos.**

- O uso da matriz de marco lógico na elaboração de projetos, pois sua estrutura auxilia as organizações a definirem os objetivos, indicadores, meios de verificação e hipóteses. Um ponto negativo é que os indicadores avaliam a parte técnica e operacional do projeto, não contempla indicadores para avaliar os doadores e beneficiários.
- O *balanced scorecard* como ferramenta para as necessidades de indicadores de desempenho voltados para os doadores e beneficiários.

O gestor e/ou avaliador de projetos necessitam de informações e podem obtê-las por meio de indicadores de desempenho, identificando dados de acordo as metas e objetivos que se deseja atingir.

A utilização da ferramenta do BSC aliada à matriz de marco lógico tem o intuito de sanar a deficiência da primeira na questão de indicadores de participação da sociedade ou comunidade, contribuindo para de um projeto que seja: consistente, estruturado, alinhado as objetivos e metas da organização e da financiadora, previsão de resultados e métricas de desempenho. Dessa forma, torna-se necessário **(Proposição 4) Na construção de indicadores de desempenho para empresas sem fins de lucrativos, devem ser incluídas métricas relativas à medição da participação da população ou empresas envolvidas nas etapas do marco lógico.**

Visando identificar os indicadores de desempenho relacionados aos participantes envolvidos num projeto, sugere-se (QUADRO 5) acrescentar uma coluna ao final da matriz para identificar os participantes envolvidos naquela fase, de modo a facilitar a criação dos indicadores de desempenho pelo BSC, nas perspectivas dos doadores e beneficiários.

QUADRO 5. Adaptação na matriz de marco lógico

	Objetivos	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos	Participantes
Finalidade					
Propósito					
Componentes					
Atividades					

Fonte: elaborado pelos autores.

4. UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES APRESENTADAS EM ASSOCIAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

As associações são organizações sem fins lucrativos, que trabalham com projetos sociais e de promoção da cidadania, que sobrevivem graças às doações, ao trabalho voluntário de militantes e simpatizantes, pela prestação de serviços prestados e captação de recursos junto a empresas, entidades privadas, pessoas físicas, governos e organismos internacionais.

Uma associação voltada para o desenvolvimento de crianças e adolescentes tem como missão: “Assegurar às crianças e adolescentes através da educação, direitos para que se desenvolvam física, mental, moral, espiritual e socialmente em condições de liberdade e dignidade segundo o ECA (Lei 8.069, de 13.07.1990) e o artigo 227 da Constituição de 1.988”. O objetivo é dar continuidade ao trabalho da creche, pré-escola e escola, junto às crianças de 7 a 14 anos, complementando a educação oferecida pelo Estado, durante o período que estão fora da escola pública, por meio de atividades como artesanato, informática, música, artes e outros, junto à população carente da região em que atuam.

Em relação à captação de recursos por meio do encaminhamento de projetos sociais a entidades internacionais, o primeiro passo é integrar-se das exigências estabelecidas pela fonte financiadora e o segundo, é planejar o projeto, o objetivos, os resultados, os impactos, os meios de avaliação, dentre outros fatores, para que o mesmo atenda as exigências da entidade financiadora e evite ser rejeitado. Pela UNESCO, os projetos voltados para a educação, ciência e cultura, possui exigências, tais como:

- **Análise do projeto:** envolve inovação, replicabilidade, sustentabilidade, legitimidade, impacto e eficácia, a capacidade instalada da ONG e a proposta metodológica do projeto.
- **Objetivos:** promover ou estimular a relação com a escola formal; o fortalecimento do vínculo familiar; o protagonismo juvenil; a integração e a participação comunitária; o desenvolvimento humano e/ou social.
- **Estratégias:** trabalho em articulação ou em rede com outras instituições do sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente e com a escola formal; e capacidade de articulação e/ou estabelecimento de parcerias.
- **População alvo:** atenção projetos desenvolvidos em regiões/Estados com os mais baixos indicadores de desenvolvimento humano.
- **Proibições:** não são financiadas despesas como salários, taxas, empréstimos, multas ou construções.

O QUADRO 6 apresenta um exemplo ilustrativo de como as quatro proposições anteriormente desenvolvidas podem ser aplicadas em uma associação sem fins lucrativos, para elaborar um projeto coerente com suas necessidades e passível de avaliação.

QUADRO 6. Matriz de marco lógico – projeto social

	Objetivos	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos	Participante

Finalidade	Incrementar a música junto a crianças e adolescentes carentes	- Nível da classe social atendida. - Melhorias no grupo social. - Tempo para surgir resultados. - Redução do contato das crianças com a marginalidade. - Aumento de crianças que continuaram na música.	- % da população carente que participaram dos cursos. - % de alunos que tem o dom musical. - % de crianças afastadas das ruas. - % de crianças que escolher a música como profissão.	- Busca de patrocinadores para os recitais dos alunos. - Voluntários que ministrem os cursos. - Cobrar ingressos ou alimentos nos recitais. - Gravar um CD para ser vendido.	Doadores
Propósito	Desenvolver a musicalidade na população carente. Descobrir novos talentos musicais. Afastar as crianças e adolescentes das ruas.	- Volume de concluintes dos cursos. - Nível de alunos com talento. - Facilidade de inclusão da música no dia-a-dia. - Redução de crianças afastadas das ruas. - Cumprimento dos resultados almejados.	- N° de desistentes. - N° de concluintes dos cursos. - N° de alunos com talento e participação em recitais. - N° de alunos que incluíram a música em sua vida. - Quantidade de crianças afastadas das ruas. - N° de resultado alcançado.	- Redução de crianças nas ruas. - Identificação de novos talentos. - Número de crianças que continuam com a música após o término do curso.	Beneficiários
Componentes	Cursos com instrumentos de sopros, cordas e percussão (flautas violinos, pandeiros)	- Nível de participação de alunos nos cursos. - Nível da qualidade do ensino aplicado. - Cumprimento de prazos do curso.	- Controle número de estudantes por curso. - Nível de conhecimento dos professores - Acompanhamento do cronograma.	- Aumento do interesse dos alunos em fazer 2 ou mais cursos. - Alunos aptos a participar de apresentações ou concursos	Gestores
Atividades	- Local para as aulas. - Instrumentos. - Professores. - Plano de ensino. - Material didático. - Selecionar alunos. - Apresentações.	Acompanhar as atividades com base no orçamento criado individualmente.	Registrar os gastos realizados e analisar se estão dentro do orçamento e cronograma previsto.	- Professores que desistem do projeto. - Concerto de sala ou instrumentos.	Funcionários e voluntários internos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Pelo *balanced scorecard* é possível criar outros indicadores de resultados sobre algumas perspectivas: cliente, beneficiários, processos internos, financeiro, aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997). Como complemento do marco lógico é essencial usar as perspectivas do cliente e beneficiário para medir a participação da população e doadores, demonstrado no QUADRO 7.

QUADRO 7. Indicadores do BSC para o projeto social

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
		Indicadores de resultados	Indicadores de tendência
Doador	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o nível de satisfação do doador. Aumentar o percentual de metas atingidas por projeto. 	Nível de satisfação Retenção do doador Volume metas alcançadas	Variação % de satisfação com o projeto em relação ao anterior Variação % de satisfação do doador com os resultados do projeto % de metas concluídas
Beneficiários	<ul style="list-style-type: none"> Identificar o nível de aprendizado. Melhorar nível de satisfação dos beneficiários. Identificar a participação familiar. 	Nível de aprendizado de música Nível de satisfação Nível de apoio familiar	Aumento % de crianças com conhecimentos musicais Variação % de satisfação de acordo com as etapas de implantação do projeto social Número de famílias que apoiam os alunos.
Funcionários e voluntários	<ul style="list-style-type: none"> Identificar o nível de satisfação 	Nível de satisfação	Variação % de satisfação em participar de projetos sociais

Fonte: elaborado pelos autores.

A utilização dos indicadores de resultados pelo marco lógico e pelo BSC completa-se entre si, fazendo que medições de resultados relativas ao projeto e a população envolvida, que

participa ativamente do desenvolvimento do projeto, gerem informações que contribuam para a gestão do projeto, alinhando aos objetivos e expectativas esperadas.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

As organizações sem fins lucrativos necessitam de maior profissionalização de suas atividades voltadas para a captação de recursos financeiros, caso contrário, não poderão fazer frente à grande concorrência existente, a redução de recursos e exigências para aprovação de projetos. Para isso, é vital o comprometimento dos gestores, buscando o levantamento de informações através de indicadores de resultados, que facilitem a gestão da organização e na elaboração dos projetos. Outro ponto fundamental, é que as organizações: tenham claro sua missão; elaborem projetos que sejam do interesse das financiadoras e desenvolvam projetos relacionados à sua missão. Apesar de haver literatura que aborda a utilização do marco e da aplicação do BSC em organizações não governamentais, os conceitos até então apresentados são muito amplos; faltam constructos operacionalizáveis que possam efetivamente ser postas em práticas pelos gestores de tais organizações. É justamente neste aspecto que este artigo se propôs a contribuir. Assim, o problema de estudo deste artigo é a seguinte: **“Como melhorar o processo de captação de recursos pelas empresas sem fins lucrativos?”**. Para responder a esta questão, foram utilizadas de fontes bibliográficas sobre indicadores de desempenho e de gestão de organizações sem fins lucrativos.

Foi feita uma discussão tendo como base os referenciais teóricos da área e dela surgiram quatro proposições: devem ser identificados os indicadores de desempenho (P1) usados em cada item do projeto para o atingimento de seus objetivos; (P2) devem ser incluídas métricas relativas à medição da satisfação de cada um dos clientes existentes, seja do doador ou do beneficiário, em relação ao projeto; (P3) devem ser incluídas métricas que melhorem a apuração e divulgação dos resultados dos projetos e (P4) devem ser incluídas métricas relativas à medição da participação da população ou empresas envolvidas nas etapas do marco lógico.

Desta forma, nossa intenção foi de contribuir tanto a acadêmicos quanto aos gestores, fornecendo *insights* à importante e crescente área de estudos da gestão social, preenchendo o *gap* de conhecimento existente concernente à captação de recursos financeiros, porque fornece instrumentos de orientação às empresas na concepção, elaboração, execução e avaliação dos projetos, que por sua vez pode contribuir também para a profissionalização do setor, para a eficiência na utilização e na obtenção de recursos. Vale lembrar, finalmente, que este estudo tem caráter exploratório e não almeja trazer conclusões finais. Estudos futuros nesta área são recomendáveis e necessários de forma a gerar outras novas idéias, congruentes ou não às apresentadas, permitindo que constructos mais sólidos e operacionalizáveis sejam desenvolvidos neste campo do conhecimento da Administração.

REFERÊNCIAS

- ADULIS, D. O mercado de trabalho e a gestão no terceiro setor. Revista do terceiro setor, **Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, out. 2001.
- _____. O Papel da Comunicação na Captação de Recursos. Revista do terceiro setor. **Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, jan. 2002a.
- _____. Como planejar a avaliação de um projeto social? Revista do terceiro setor. **Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, jun. 2002b.
- _____. O uso do marco lógico na gestão e avaliação de projetos. Revista do terceiro setor. **Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, dez. 2002c.
- BID (1997) Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. - Banco Interamericano de Desarrollo: Oficina de Evaluación (EVO). Disponível em <<http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm>> acessado em 17 jun. 2008.

- CARELLI, Gabriela. Seu projeto social dá resultado? **Revista Exame**. Edição 808, São Paulo, 24 dez. 2003
- CRUZ, Maria C. T. **Captação de recursos: um meio para se atingir sua missão**. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/1/administ.html#importancia>> acessado em 13 jun. 2008.
- EXAME. Guia de boa cidadania corporativa. **Revista Exame**. Edição 728, ano 34/nº 24. São Paulo: Abril, 2000.
- FALCONER, Andres P. A promessa do terceiro setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações. **International Society for Third Sector Research - ISTR**. Chile, 1999.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, 11(3), Spring, 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 11. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.
- _____; _____. **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 10. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier. 2000.
- _____; _____. Mastering the Management System. **Harvard Business Review**, Boston: pp. 62-77, Jan., 2008.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.
- MORAES, Francisca. Recursos e sustentabilidade. **Revista do terceiro setor. Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS)**, Rio de Janeiro, 1999.
- PEREIRA, Custódio. **Sustentabilidade e Captação de Recursos na educação superior no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PLANEJAMENTO marco lógico. **Revista saúde em destaque**. Edição 13. Março/abril 2006. Seção: política em saúde. Disponível em <<http://www.revistasaudeemdestaque.com.br/materia.php?id=76>> acessado em 16 jun. 2008.
- PODERES, Tony (2002). **Nine Basic Truths on Fundraising**. Disponível em <<http://www.raise-funds.com/9truths.html>> acessado em 23 jun. 2008.
- RELATÓRIO Gazeta Mercantil - terceiro setor. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 mai. 2002
- RITS. Rede de Informações para o Terceiro Setor: **banco de dados**. Disponível em <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec.cfm> acessado em 15 jun. 2008.
- REIS, Liliane G. C. Avaliação de projetos como instrumento de gestão. **Revista do terceiro setor. Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS)**, Rio de Janeiro, nov, 1999.
- REZENDE, José F. de C. **Balanced scorecard e a gestão do capital humano: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SZAZI, Eduardo (Org.). **Terceiro Setor: temas polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004.
- _____. **Terceiro Setor: temas polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2005.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VALARELLI, L. L. Uma noção ampliada de captação de recursos. **Revista do terceiro setor. Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS)**, Rio de Janeiro, 1999a.
- VALARELLI, L. L. Indicadores de resultado de projetos sociais. **Revista do terceiro setor. Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS)**, Rio de Janeiro, 1999b.